

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص (ماجستير إدارة الأعمال)



عنوان البحث

دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم التحول المؤسسي

دراسة تحليلية شركة أرامكو السعودية

إعداد الطالب/ إبراهيم بن كامل خليل

إشراف/ الأستاذ. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2023

مقدمة:

في عصر يتسم بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، برزت الحوكمة كإطار حيوي يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة، تُعدّ مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، والاستقلالية، أدوات أساسية لتنظيم العلاقات بين

الأطراف المعنية وضمان اتخاذ قرارات متوازنة تخدم مصالح المؤسسة ومجتمعها (حاج مختار وآخرون، 2017).

وفي هذا السياق، تبرز شركة أرامكو السعودية كنموذج رائد في تطبيق هذه المبادئ، حيث نجحت في ترسيخ مكانتها كواحدة من أكبر الشركات العالمية في قطاع الطاقة، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في دعم التحول المؤسسي في أرامكو، مع التركيز على أبعاد التحول المتمثلة في التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، وجذب الاستثمار، ومن خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة حول كيفية مساهمة الحوكمة في مواجهة التحديات المعاصرة وتعزيز القدرة التنافسية (مقرب، 2021).

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية تفرض على المؤسسات إعادة صياغة استراتيجياتها لمواكبة التطورات السريعة في الأسواق والبيئة الاقتصادية، ويُعدّ التحول المؤسسي أحد الركائز الأساسية لتحقيق هذه المواكبة، حيث يتطلب تبني تقنيات حديثة، تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية، وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الحوكمة كمحرك رئيسي لتحقيق هذا التحول، إذ توفر بيئة عمل منظمة تضمن اتخاذ قرارات مستنيرة وشفافة، وتُظهر تجربة أرامكو السعودية كيف يمكن للحوكمة أن تكون أداة فعالة في قيادة التغيير، حيث نجحت الشركة في تحقيق إنجازات ملموسة في مجالات الابتكار وجذب الاستثمارات العالمية (سحنون وحدي، 2024).

تتميز شركة أرامكو السعودية بتاريخ طويل من التميز في إدارة الموارد وتحقيق الريادة في سوق الطاقة العالمي، مما يجعلها حالة دراسية مثالية لفهم التفاعل بين الحوكمة والتحول المؤسسي، وتعتمد الشركة على هيكلية حوكمة متطورة تركز على الشفافية في الكشف عن المعلومات، المساءلة في اتخاذ القرارات، العدالة في توزيع الحقوق والمسؤوليات، والاستقلالية في إدارة العمليات، وهذه المبادئ لم تُسهم فقط في تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء، بل ساهمت أيضاً في تمكين الشركة من تنفيذ استراتيجيات تحويلية طموحة، مثل تبني التقنيات الرقمية والالتزام بمعايير الاستدامة العالمية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة البحثية في دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في دعم التحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية التي تواجهها المؤسسات العالمية، تشير الدراسات إلى أن الحوكمة، بأبعادها مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، والاستقلالية، تُعدّ أداة أساسية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة، ومع ذلك، فإن تطبيق هذه المبادئ في سياق التحول المؤسسي، خاصة في قطاع الطاقة، يواجه تحديات تتعلق بمواءمة الأهداف الاستراتيجية مع متطلبات السوق العالمي المتغيرة.

من جهة أخرى، تواجه المؤسسات تحديات متعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة متوازنة تضمن تحقيق الأهداف دون المساس بالمرونة التشغيلية، وفي حالة أرامكو، التي تعمل في قطاع حيوي يتطلب استجابة سريعة لتقلبات السوق، قد يؤدي التركيز المفرط على الاستقلالية أو المساءلة إلى تعقيدات إدارية تؤثر على سرعة اتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحقيق التحول المؤسسي يتطلب تكاملاً بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد،

مما يجعل من الضروري دراسة كيفية مساهمة الحوكمة في تحقيق هذا التوازن. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى تحليل دقيق لتأثير كل بُعد من أبعاد الحوكمة على أبعاد التحول المؤسسي.

على الرغم من أهمية الحوكمة والتحول المؤسسي، إلا أن الأدبيات العربية ما زالت تعاني من فجوة بحثية في دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق الشركات العاملة في قطاع الطاقة، وخاصة في شركات بحجم وتأثير أرامكو. فالدراسات السابقة ركزت بشكل رئيسي على الجوانب النظرية للحوكمة أو على تطبيقاتها في قطاعات أخرى، مع نقص واضح في الدراسات التطبيقية التي تربط بين الحوكمة والتحول المؤسسي في سياق عربي. هذه الفجوة تُبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية تركز على تجربة أرامكو كنموذج رائد.

ومن هنا، يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساواة، العدالة، الاستقلالية) في دعم التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي، خاصة في سياق شركات قطاع الطاقة مثل أرامكو السعودية.
- يوفر البحث إطاراً منهجياً يربط بين المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة: الشفافية، المساواة، العدالة، الاستقلالية) والمتغير التابع (التحول المؤسسي: التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار).
- يقدم البحث دراسة تحليلية عميقة لتجربة أرامكو، مما يعزز فهم التفاعل بين الحوكمة والتحول المؤسسي في سياق مؤسسة عالمية رائدة.
- يساهم في تعميق الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير أبعاد الحوكمة على مكونات التحول المؤسسي، مما يدعم الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

- يقدم البحث توصيات عملية للشركات الطامحة إلى تحقيق تحول مؤسسي ناجح من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية.
- يساعد البحث في فهم كيفية استخدام الحوكمة لتحسين كفاءة الأداء وجذب الاستثمار، مما يعزز مكانة الشركات في الأسواق العالمية.
- يوفر البحث رؤى حول كيفية مساهمة الحوكمة في تحقيق أهداف الاستدامة وتبني التقنيات الرقمية، وهي أولويات استراتيجية لشركات مثل أرامكو.
- يقدم تجربة أرامكو كنموذج عملي يمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة منه في تطوير استراتيجياتها لإدارة التغيير ومواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة:

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) في دعم التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية. ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. بيان أثر تطبيق مبدأ الشفافية في تعزيز التحول الرقمي وجذب الاستثمار في شركة أرامكو السعودية.
2. بيان أثر تطبيق مبدأ المساءلة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم عمليات التحول المؤسسي.
3. بيان أثر تطبيق مبدأ العدالة في تعزيز الاستدامة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية في الشركة.
4. بيان أثر تطبيق مبدأ الاستقلالية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار ودعم استراتيجيات التحول المؤسسي في أرامكو.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تساهم مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) في دعم التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر تطبيق مبدأ الشفافية على تعزيز التحول الرقمي وجذب الاستثمار في شركة أرامكو السعودية؟
2. ما أثر تطبيق مبدأ المساءلة على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم التحول المؤسسي في أرامكو؟
3. ما أثر تطبيق مبدأ العدالة على تعزيز الاستدامة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية في الشركة؟
4. ما أثر تطبيق مبدأ الاستقلالية على فعالية اتخاذ القرار ودعم استراتيجيات التحول المؤسسي في أرامكو؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ الشفافية على تعزيز التحول الرقمي وجذب الاستثمار في شركة أرامكو السعودية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم التحول المؤسسي في أرامكو.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ العدالة على تعزيز الاستدامة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية في الشركة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ الاستقلالية على فعالية اتخاذ القرار ودعم استراتيجيات التحول المؤسسي في أرامكو.

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات باللغة العربية

دراسة حاج مختار وآخرون (2017).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وسعت إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات.

حيث يتمثل المتغير المستقل في "تطبيق مبادئ الحوكمة" وأبعاده المتمثلة في الشفافية، المساءلة، العدالة، والمسؤولية، وما المتغير التابع هو "تنافسية المؤسسات" وأبعاده المتعلقة بالمصادقية المالية، جودة الإدارة، وثقة أصحاب المصالح.

استخدمت الدراسة المنهج النظري التطبيقي من خلال الجمع بين الدراسة النظرية والتطبيق الميداني باستخدام تقنية المقابلة في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل فعال في الحد من الفساد الإداري والمالي، ويعزز ثقة أصحاب المصالح، مما ينعكس إيجاباً على تنافسية المؤسسات واستقرارها المالي.

أوصت الدراسة بـ تعميم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وضرورة تبني آليات رقابية فعالة لضمان الشفافية والمساءلة، مع التركيز على بناء قدرات الإدارة في مجال الممارسات الحوكمية السليمة.

دراسة سحنون وحدي (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وسعت إلى تحليل مدى توفر مقومات الحوكمة وأثرها على المؤشرات المالية في مؤسسات ولاية عين الدفلى .

حيث يتمثل المتغير المستقل في "تطبيق مبادئ الحوكمة" وأبعاده المتمثلة في الشفافية، المساءلة، العدالة، وحماية حقوق الأطراف المعنية، وما المتغير التابع هو "الأداء المالي" وأبعاده المتعلقة بالإفصاح المالي، تحديد المسؤوليات، وضبط الوضعية المالية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان موجه لعينة من المؤسسات الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة له أثر إيجابي واضح على الأداء المالي، حيث يساهم في تحقيق إفصاح مالي دقيق، وتحديد واضح للمسؤوليات، وحماية مصالح جميع الأطراف المعنية.

أوصت الدراسة بـ تعميم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على تعزيز الشفافية المالية ووضع آليات فعالة للمساءلة، لما لذلك من انعكاسات إيجابية على الأداء المالي واستقرار المؤسسات.

دراسة مقراب، سارة (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى. حيث يتمثل المتغير المستقل في "ممارسة مبادئ الحوكمة" وأبعاده المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساءلة، مكافحة الفساد، سيادة القانون، العدالة، الكفاءة والفعالية)، وما المتغير التابع هو "إدراك العاملين لممارسات الحوكمة" وأبعاده المتعلقة باختلاف النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والوظيفة.

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. قامت الدراسة بتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة من العاملين في هذه المؤسسات، حيث بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 100 استمارة. لتحليل البيانات، استخدمت الدراسة برنامج SPSS مع تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل المتوسطات المتحركة والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، مما أتاح اختبار فرضيات الدراسة بدقة عالية.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود ممارسة فعلية لمبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية المبحوثة، حيث أظهرت النتائج أن مبادئ الشفافية والمساءلة يحظيان بأعلى مستوى من التطبيق مقارنة بالمبادئ الأخرى مثل المشاركة ومكافحة الفساد وسيادة القانون. كما توصلت الدراسة إلى نتائج مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بالفروق الفردية، حيث لم تسجل أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي أو الوظيفة، بينما ظهرت فروق معنوية تعزى إلى متغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

في ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة، حيث دعت إلى ضرورة تعزيز تطبيق جميع مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية، مع التركيز بشكل خاص على المبادئ التي سجلت مستويات تطبيق أقل. كما أوصت بضرورة مراعاة الفروق الفردية في الخبرات والمؤهلات عند تصميم برامج تطوير الحوكمة، وأكدت على أهمية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر في ممارسات الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات. هذه التوصيات تكتسب أهمية خاصة في ظل الحاجة الماسة لتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع التربوي.

دراسة الحايك، نهى أحمد (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات الحكومية، مع التركيز بشكل خاص على قطاع الجمارك. سعت الدراسة إلى إثبات الفرضية القائلة بأن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة التحديات المالية والإدارية.

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بـ "مبادئ حوكمة الشركات" بأبعادها الستة الرئيسية: المشاركة، الفعالية، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، وسيادة القانون. أما المتغير التابع فتمثل في "الأداء المؤسسي" بأبعاده الثلاثة: الأداء المالي، الأداء الوظيفي، والأداء المؤسسي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بمراجعة شاملة للدراسات النظرية والتطبيقية العربية والأجنبية ذات الصلة، ثم أجرت دراسة ميدانية شملت

موظفي الجمارك والمتعاملين معها. تم جمع البيانات من خلال استبيان مصمم خصيصاً لهذه الدراسة، مع استخدام أساليب إحصائية متقدمة لتحليل النتائج.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أهمها أن تطبيق مبادئ الحوكمة الستة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي الشامل، حيث أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً واضحاً لمبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة على كفاءة الأداء المالي والإداري. كما أكدت النتائج على دور الحوكمة الفعال في مكافحة الفساد وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

أوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية. كما دعت إلى تبني سياسات واضحة لتعزيز الشفافية والمحاسبة، وتطوير أنظمة تقييم الأداء وفق معايير موضوعية. وأكدت التوصيات على أهمية الاستفادة من تجربة المديرية العامة للجمارك كنموذج يمكن تعميمه على القطاعات الحكومية الأخرى.

دراسة النسر ومفتاح (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات المالية، وسعت إلى تحليل مدى تأثير كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على كفاءة الأداء في فروع مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية.

حيث يتمثل المتغير المستقل في "مبادئ الحوكمة" وأبعاده المتمثلة في العدالة والمساواة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، وسيادة القانون، وما المتغير التابع هو "الأداء المؤسسي" وأبعاده المالية (السيولة، السلامة المالية) والوظيفية (تحفيز العاملين، كفاءة استخدام الموارد).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في فروع المصرف، مع استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات من خلال اختبارات إحصائية متنوعة لتحديد مستوى الدلالة ونسب المساهمة.

توصلت الدراسة إلى أن مبدأ العدالة والمساواة كان الأكثر تأثيراً بنسبة مساهمة بلغت 15 % في تحسين الأداء، حيث سجل مستوى دلالة 0.000 مما يؤكد تأثيره الكبير. كما أظهرت النتائج أن جميع مبادئ الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تعزيز كفاءة الأداء المالي والوظيفي، من خلال تحسين استخدام الموارد وزيادة تحفيز العاملين والمحافظة على السيولة والاستقرار المالي.

أوصت الدراسة بـ تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة خاصة مبدأ العدالة والمساواة في المؤسسات المالية، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية لضمان الشفافية والمساءلة. كما دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات لقياس أثر الحوكمة على جوانب أداء أخرى، وتوعية العاملين بأهمية هذه المبادئ في تحقيق الكفاءة المؤسسية.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

دراسة Mozin, & Nggilu (2023).

نموذج استراتيجي لتحسين أداء الجامعات في مواجهة التحديات المعاصرة. حيث يتمثل المتغير المستقل في "تعزيز القدرة المؤسسية" وأبعاده المتمثلة في القيادة الاستراتيجية،

الهيكل التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، البنية التحتية، إدارة البرامج والخدمات، إدارة العمليات، العلاقات التنظيمية، والإدارة الروحية، وما المتغير التابع هو "أداء الجامعات" وأبعاده المتعلقة بالتكيف مع التغيرات، تحقيق الرؤية الاستراتيجية، ومواكبة التطورات في التعليم العالي.

استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال المقابلات المتعمقة ودراسة الوثائق لتحليل واقع حوكمة التعليم العالي في جامعة غورونالو الحكومية.

توصلت الدراسة إلى أن ضعف الموارد البشرية والبنية التحتية يشكلان عائقاً رئيسياً أمام أداء الجامعات، وأن تحسين القدرة المؤسسية من خلال تعزيز الجوانب الثمانية المذكورة يمكن أن يؤدي إلى تحول استراتيجي في الحوكمة الأكاديمية. كما أظهرت النتائج أن هذا النموذج يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع التحديات المستقبلية.

أوصت الدراسة بإعادة هيكلة استراتيجيات الحوكمة في الجامعات مع التركيز على تعزيز القدرة المؤسسية الشاملة، وتبني النموذج المقترح للجوانب الثمانية لضمان قدرة تنافسية عالية. كما دعت إلى مواصلة البحث في آليات تطبيق هذا النموذج في مختلف المؤسسات الأكاديمية لضمان فعاليته في سياقات متعددة.

دراسة Sondheim et al (2017).

تناولت هذه الدراسة تحليل تجربة تحول مستشفى بريستول في كونيكت من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة التوليدية، حيث ركزت على تحسين أداء مركز الرعاية الطارئة الذي كان يعاني من ضعف الأداء. اعتمد الباحثون على منهج دراسة الحالة لتحليل هذه التجربة الناجحة، مستنديين إلى البيانات التشغيلية ودرجات رضا المرضى والمقابلات.

ت مع القيادات الإدارية. كشفت الدراسة أن تطبيق نموذج الحوكمة التوليدية ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المشاركة الفعالة للأطباء والموظفين في عملية صنع القرار.

أظهرت النتائج أن المستشفى حقق تحسناً ملحوظاً في عدة جوانب تشغيلية ومالية بعد تطبيق هذا النموذج، حيث ارتفعت درجات رضا المرضى بشكل كبير وتحسنت المؤشرات التشغيلية المختلفة. كما أدى هذا التحول إلى تحسين العلاقات بين الإدارة والأطباء، مما ساعد على خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وفعالية. وقد تم تحقيق هذه النتائج الإيجابية على الرغم من التحديات الكبيرة التي واجهتها المؤسسة في البداية، بما في ذلك الثقافة التنظيمية السلبية التي كانت سائدة.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح تجربة مستشفى بريستول يعزى بشكل رئيسي إلى تبني مبادئ الحوكمة التوليدية التي ركزت على المشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية. وقد أوصت بضرورة تعميم هذه الدروس المستفادة على المؤسسات الصحية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة، مع التأكيد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تقوم على المساءلة المشتركة والتحسين المستمر للجودة. كما أشارت إلى أن هذا النموذج يمكن أن يكون فعالاً بشكل خاص في تحسين العلاقات بين الإدارة ومقدمي الرعاية الصحية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

دراسة Daniri et al (2023).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق حوكمة الجامعات الجيدة (GUG) على أداء مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على مدى مساهمة هذه الممارسات في تحسين المخرجات الأكاديمية ومواءمتها مع متطلبات سوق العمل. اعتمد الباحثون على منهجية بحثية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم استخدام استبيانات منظمة بالإضافة إلى تحليل الوثائق والمقابلات المتعمقة.

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بمفهوم حوكمة الجامعات الجيدة بأبعاده المختلفة التي تشمل الشفافية، المساواة، المشاركة، الفعالية، والكفاءة في الإدارة الأكاديمية. بينما تمثل المتغير التابع في أداء الجامعة الذي تم قياسه من خلال عدة مؤشرات تشمل جودة المخرجات التعليمية، القدرة على تلبية احتياجات الصناعة، مستوى ثقة أصحاب المصلحة، والتحول نحو قيادة الأعمال.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود فجوة بين الممارسات الحالية للحوكمة في الجامعات والمعايير المثلى لحوكمة الجامعات الجيدة، حيث لم تتحول هذه المبادئ بعد إلى ثقافة مؤسسية راسخة. وأظهرت النتائج أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة قد أثر سلباً على قدرة الجامعات على إعداد خريجين يلبيون احتياجات سوق العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة الجامعات الجيدة بشكل فعال يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الجامعات وزيادة ثقة أصحاب المصلحة.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في رسالة الجامعات وأدوارها، مع التأكيد على أهمية التحول من النموذج التعليمي التقليدي إلى نموذج أكثر شمولاً يجمع بين التعليم والبحث وريادة الأعمال. كما دعت إلى تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير استراتيجيات وبرامج واضحة، وإشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار. وأكدت التوصيات على أن تبني مبادئ حوكمة الجامعات الجيدة يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق التميز الأكاديمي والمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه

1. المجال الموضوعي المشترك:

تشترك جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في تركيزها على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة كإطار أساسي لتحسين الأداء المؤسسي. فالدراسة الحالية تركز على دور الحوكمة في دعم التحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، بينما تناولت الدراسات السابقة، مثل دراسة حاج مختار وآخرون (2017) وسحنون وحدي (2024)، تأثير الحوكمة على التنافسية والأداء المالي، ودراسة الحايك (2019) على الأداء الإداري، مما يعكس تقاطعاً في الهدف العام المتمثل في تعزيز الكفاءة المؤسسية.

2. الاهتمام بجودة الخدمات:

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات مثل دراسة Sondheim et al (2021) و Daniri et al (2023)، التي ركزت على تحسين جودة الخدمات من خلال الحوكمة. فالدراسة الحالية تهدف إلى تعزيز أبعاد التحول المؤسسي مثل كفاءة الأداء

وجذب الاستثمار، بينما تناولت دراسة Sondheim تحسين خدمات الرعاية الصحية، ودراسة Daniri جودة المخرجات الأكاديمية، مما يعكس اهتمامًا مشتركًا بتحسين الأداء التشغيلي والخدمي.

3. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

معظم الدراسات السابقة – بما فيها دراسة سحنون وحدي (2024)، مقرب (2021)، الحايك (2019)، والنسر ومفتاح (2022) – اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المستخدم في الدراسة الحالية. يعكس هذا التشابه تركيزًا مشتركًا على تحليل العلاقات بين المتغيرات من خلال جمع البيانات الميدانية واستخدام أدوات مثل الاستبيانات وتحليل البيانات ببرامج إحصائية ك SPSS.

4. أهمية الموارد البشرية والتخطيط:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسات مثل Nggilu & Mozin (2023) ومقرب (2021) في التركيز على أهمية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي كعناصر داعمة لنجاح الحوكمة. فالدراسة الحالية تؤكد على دور الحوكمة في تحسين كفاءة الأداء، بينما تناولت دراسة Mozin تعزيز القدرة المؤسسية، ودراسة مقرب إدراك العاملين لممارسات الحوكمة، مما يبرز أهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

1. الموقع الجغرافي والسياق المحلي:

تركز الدراسة الحالية على شركة أرامكو السعودية في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على سياقات جغرافية مختلفة، مثل دراسة حاج مختار وآخرون (2017) وسحنون وحدي (2024) في الجزائر، والنسر ومفتاح (2022) في ليبيا، و Nggilu & Mozin (2023) في إندونيسيا، مما يعكس اختلافًا في البيئة الاقتصادية والثقافية التي تؤثر على تطبيق الحوكمة.

2. المتغير المستقل في الدراسة الحالية أكثر شمولًا:

الدراسة الحالية تتناول تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) بشكل محدد، في حين أن بعض الدراسات ركزت على أبعاد أكثر تحديدًا أو موسعة، مثل دراسة مقرب (2021) التي شملت المشاركة ومكافحة الفساد وسيادة القانون، أو دراسة الحايك (2019) التي أضافت المشاركة والفعالية، مما يعكس اختلافًا في نطاق المتغير المستقل.

3. تركيز على مشاريع الشركات الكبرى:

تمتاز الدراسة الحالية بتركيزها على شركة أرامكو السعودية، وهي مؤسسة عالمية رائدة في قطاع الطاقة، وهذا يعزز من أهمية النتائج وإمكانية تعميمها على الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، بينما ركزت دراسات سابقة على مؤسسات محلية أو قطاعات أخرى مثل التعليم (مقرب، 2021؛ Daniri et al., 2023)، الصحة

(Sondheim et al., 2021)، أو المصارف (النسر ومفتاح، 2022)، مما يحد من إمكانية المقارنة المباشرة.

4. ارتباط المتغيرات بالتحول المؤسسي:

الدراسة الحالية تسعى إلى الربط الشامل بين مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي بأبعاده (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار)، وليس فقط تحسين الأداء المالي أو الإداري كما في دراسات مثل سحنون وحدي (2024) والنسر ومفتاح (2022)، أو التنافسية كما في حاج مختار وآخرون (2017)، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر تركيزاً على الجوانب الاستراتيجية طويلة الأمد.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند المنطلقات النظرية لهذا البحث إلى تعريف المتغيرات الرئيسية وأبعادها بشكل دقيق ومنهجي، بهدف توفير إطار أكاديمي متكامل لدراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية. يتمحور البحث حول متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل (تطبيق مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (التحول المؤسسي)، حيث يتم تعريف كل متغير وأبعاده بدقة لضمان وضوح الإطار النظري ودعمه للتحليل العلمي.

أولاً: تطبيق مبادئ الحوكمة

يُعرف تطبيق مبادئ الحوكمة بأنه الإطار التنظيمي والإداري الذي يهدف إلى ضمان إدارة المؤسسة بطريقة فعالة وشفافة، من خلال وضع سياسات وإجراءات تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع حماية مصالح الأطراف المعنية. تتضمن مبادئ الحوكمة، وفقاً للمعايير الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مجموعة من القيم الأساسية التي تُشكل أبعاد هذا المتغير، وهي:

1. **الشفافية:** تتمثل في توفير المعلومات الدقيقة والمحدثة بشكل واضح ومفهوم لجميع الأطراف المعنية، بما يعزز الثقة ويسهل اتخاذ القرار decyzyj. تشمل الشفافية الكشف عن البيانات المالية وغير المالية، مثل التقارير السنوية وسياسات إدارة المخاطر، مما يساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية.

2. **المساءلة:** تُعرف بأنها تحميل الأفراد والجهات المسؤولية عن أداء مهامهم، مع ضمان وجود آليات لتقييم الأداء والتأكد من الالتزام بالسياسات المؤسسية. تُعدّ المساءلة أداة أساسية لضمان النزاهة ومنع التجاوزات الإدارية.

3. **العدالة:** تشير إلى ضمان المساواة في معاملة جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، والشركاء، مع مراعاة توزيع عادل للحقوق والمسؤوليات. تساهم العدالة في تعزيز الثقة وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة.

4. **الاستقلالية:** تُعرف بأنها قدرة الهيئات الإدارية على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي دون تأثيرات خارجية أو تضارب في المصالح، مما يعزز فعالية الحوكمة ويدعم اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم أهداف المؤسسة.

ثانياً: التحول المؤسسي

يُعرف التحول المؤسسي بأنه العملية الاستراتيجية التي تهدف إلى إعادة هيكلة وتطوير المؤسسة لمواكبة التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، من خلال تحسين العمليات، تبني تقنيات جديدة، وتعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية. يشمل التحول المؤسسي في سياق هذا البحث أربعة أبعاد رئيسية:

1. **التحول الرقمي:** يُعرف بأنه دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمليات المؤسسية، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء.

2. **الاستدامة:** تشير إلى تبني الممارسات التي تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية، تحسين كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالمعايير البيئية العالمية.

3. **كفاءة الأداء:** تُعرف بأنها تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والجودة بأقل تكلفة ممكنة، من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية، العمليات التشغيلية، وسلسلة التوريد.

4. **جذب الاستثمار:** يشير إلى قدرة المؤسسة على استقطاب رؤوس الأموال المحلية والدولية من خلال تقديم بيئة استثمارية موثوقة، تتسم بالشفافية، الحوكمة القوية، والأداء المستدام.

يوفر هذا الإطار النظري أساساً متيناً لتحليل العلاقة بين المتغيرين في سياق شركة أرامكو السعودية، حيث يتم التركيز على كيفية مساهمة كل بُعد من أبعاد الحوكمة في دعم وتسريع عمليات التحول المؤسسي.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبحث العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتحول المؤسسي في شركة أرامكو السعودية، ويهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وتحليل شامل لكيفية تأثير أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) من خلال تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

وتستند الدراسة إلى جمع البيانات ميدانياً باستخدام استبانة علمية تُوزع على عينة من المديرين والموظفين في شركة أرامكو السعودية، وتهدف هذه الاستبانة إلى قياس مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أبعاد التحول المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين.

تتضمن أداة الدراسة مجموعة من الفقرات الموجهة لقياس الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد الحوكمة على التحول المؤسسي، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المبحوثين، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال تطبيق مجموعة

من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار واختبار (T) واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضيات والتحقق من دلالة العلاقات بين المتغيرات.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على أداة الاستبانة العلمية كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم تصميمها بعناية لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية. تتكون الاستبانة من مجموعة من الفقرات الموجهة التي تغطي كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتم صياغتها وفقاً لمعايير علمية لضمان الدقة والموثوقية. يعتمد تصميم الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1: لا أوافق بشدة إلى 5: أوافق بشدة) لتسجيل استجابات المبحوثين، مما يتيح قياس الاتجاهات والآراء بشكل كمي. تم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمحترفين في مجال الحوكمة والإدارة، بالإضافة إلى إجراء اختبار أولي على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها. وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS، مع تطبيق أساليب إحصائية مثل معامل الارتباط، تحليل الانحدار، اختبار (T)، واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

نموذج الدراسة:

1. المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة

أبعاد المتغير المستقل: (الشفافية-المساءلة-العدالة -الاستقلالية)

2. المتغير التابع: التحول المؤسسي

أبعاد المتغير التابع: (التحول الرقمي- الاستدامة -كفاءة الأداء-جذب الاستثمار)

حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الميدانية خلال هذه الفترة، بما يضمن معاصرة نتائجها وملاءمتها للواقع الاقتصادي والتكنولوجي الراهن، مع التركيز على الأداء التشغيلي والاستراتيجي لشركة أرامكو السعودية في ظل التطورات العالمية والمحلية.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على شركة أرامكو السعودية بمدينة الرياض، باعتبارها أحد أكبر الشركات العالمية في قطاع الطاقة ومركزاً رئيسياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ مبادرات الحوكمة والتحول المؤسسي.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) على التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب

الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية، مع التركيز على العلاقة بين هذه المتغيرات وأبعادها دون التطرق إلى جوانب أخرى خارج هذا الإطار.

المراجع:

1. حاج مختار، محمد خير الدين؛ بوعزة، عبد القادر؛ مجاهد، سيد أحمد. (2017). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة Tma لصناعة النجارة بالجزائر نموذجاً. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، (4)1، 1-19 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/81900>
2. سحنون، أحلام؛ حدبي، عبد القادر. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عين الدفلى. مجلة الاقتصاد الجديد، (2)15، 315-334 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/252862334>
3. مقراب، سارة. (2021). مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (1)24، 1003-1025 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/1534901025>
4. الحايك، نهى أحمد. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية]. وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية. <https://tinyurl.com/yvjrbmah>

5. النسر، عبد الكريم ساسي؛ مفتاح، حورية الهادي. (2022). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 18، <https://tinyurl.com/4hvfwj8381>.
6. Mozin, S., & Nggilu, R. (2023). Improving the quality of higher education: the role of strengthening institutional capacity in higher education transformation. Public Policy Journal. <https://doi.org/10.37905/ppj.v4i2.2114>
7. Sondheim, S. E., Patel, D. M., Chin, N., Barwis, K., Werner, J., Barclay, A., & Mattie, A. (2017). Governance Practices in an Era of Healthcare Transformation: Achieving a Successful Turnaround. Journal of Healthcare Management, 62(5), 316–326. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-15-00036>
8. Daniri, M. A., Wahyudi, S., Pangestuti, I. R. D., & Hersugondo, H. (2023). The role of good university governance for transformation towards the entrepreneurial university. Corporate and Business Strategy Review, 4(1), 167–181. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i1art15>

استبيان البحث: دراسة دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم التحول المؤسسي
دراسة تحليلية شركة أرامكو السعودية

مقدمة الاستبيان:

تحية طيبة وبعد،

نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، الاستقلالية) في دعم التحول المؤسسي (التحول الرقمي، الاستدامة، كفاءة الأداء، جذب الاستثمار) في شركة أرامكو السعودية. تُعد إجاباتكم ذات أهمية كبيرة لإثراء هذا البحث العلمي وتقديم نتائج دقيقة تساهم في تطوير الممارسات المؤسسية. نؤكد أن جميع البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. يرجى الإجابة على الفقرات التالية باختيار الخيار الذي يعبر عن رأيكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

(1: لا أوافق بشدة، 2: لا أوافق، 3: محايد، 4: أوافق، 5: أوافق بشدة).

شاكرين تعاونكم مقدماً.

المحور الأول: الشفافية

1. تتيح شركة أرامكو السعودية الوصول إلى المعلومات المالية وغير المالية بشكل واضح ودقيق للأطراف المعنية.
2. تساهم الشفافية في تعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين في الشركة.
3. تدعم الشفافية عمليات اتخاذ القرار المستنير في المبادرات المتعلقة بالتحول الرقمي.
4. تُعزز سياسات الشفافية في أرامكو الالتزام بمعايير الحوكمة العالمية.
5. تساهم الشفافية في تحسين سمعة الشركة كوجهة استثمارية موثوقة.

المحور الثاني: المساءلة

1. توجد آليات واضحة في أرامكو لمحاسبة الإدارة على قراراتها وأدائها.
2. تساهم المساءلة في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي في الشركة.
3. تعزز المساءلة التزام الموظفين بتحقيق أهداف التحول المؤسسي.
4. تدعم المساءلة تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.
5. تساهم المساءلة في تقليل التجاوزات الإدارية وضمان النزاهة في العمليات.

المحور الثالث: العدالة

1. تطبق شركة أرامكو سياسات عادلة في توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المعنية.
2. تساهم العدالة في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا في الشركة.
3. تدعم العدالة تحقيق الاستدامة من خلال مراعاة مصالح المجتمع والبيئة.
4. تساهم العدالة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها ضمن إطار التحول المؤسسي.
5. تعزز العدالة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في أرامكو.

المحور الرابع: الاستقلالية

1. تتمتع الهيئات الإدارية في أرامكو باستقلالية كافية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. تساهم الاستقلالية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار في مشاريع التحول الرقمي.
3. تدعم الاستقلالية تطبيق سياسات الحوكمة دون تأثيرات خارجية أو تضارب مصالح.
4. تساهم الاستقلالية في تحسين كفاءة إدارة الموارد في مبادرات الاستدامة.
5. تعزز الاستقلالية قدرة الشركة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية.

شكر وتقدير:

نشكركم مرة أخرى على تعاونكم القيم، ونتطلع إلى مساهمتكم في إنجاح هذا البحث العلمي.